

## **ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ КОМПАНИИ И ПОДХОДЫ К ЕЕ ОЦЕНКЕ**

Студенты гр. 10302120 Сачко А.А., Кузьмич А.В.

*Научный руководитель – ст. преподаватель Лавренова О.А.*

Белорусский национальный технический университет

Минск, Республика Беларусь

В условиях четвертой промышленной революции и реализации концепции «Индустрия 4.0» процессы цифровой трансформации находятся в фокусе внимания передовых компаний, так как непосредственно влияют на их конкурентоспособность. Цифровая трансформация – всестороннее явление, затрагивающее как бизнес-модели, принципы взаимодействия компании с клиентами и партнерами, так и корпоративную культуру. Эффект цифровой трансформации для производственной компании может складываться из различных составляющих: от цифровизации маркетинговых исследований и клиентского опыта, технологических процессов и способов организации производства до цифровизации оборудования (машин, приборов и др.) с улучшенными характеристиками производительности и долговечности, с пониженными эксплуатационными издержками.

Крупные производственные компании заинтересованы в планировании результатов внедрения цифровых технологий по всей цепочке создания добавленной стоимости. Поэтому для формирования эффективной стратегии цифровой трансформации необходимо адекватно оценить уровень цифровой зрелости компании в исходном состоянии и в конечной точке.

Под оценкой цифровой зрелости понимают многоуровневое исследование организации, которое позволяет оценить потенциал её роста, выявить зоны развития и разработать индивидуальную стратегию цифровой трансформации [3]. Понятие «цифровая зрелость» в общем случае означает показатель цифрового развития компании и представляет собой относительную оценку по ряду факторов. В настоящее время уже существует около десятка методик оценки цифровой зрелости (Industry 4.0 Maturity Index, ODM3, Forrester 4.0, Digital Maturity Model 4.0 и др.), которые различаются в подходах к оценке цифровой зрелости, в рассматриваемых факторах, которые, в свою очередь, также зависят от объекта трансформации [1]. При этом

сохраняется общий принцип определения уровней от самого низкого, характерного для нецифровой формы деятельности, к наивысшему – с максимально трансформированной экономической бизнес-моделью.

В общем случае выделяют следующие ключевые направления для оценки цифровой зрелости: цифровая культура, кадры, процессы, цифровые продукты, инфраструктура и инструменты, данные и модели [4]:

1. Цифровая культура – уровень организационной культуры, поддерживающей процессы постоянного совершенствования и инноваций, управления изменениями.

2. Кадры – соответствие персонала компетенциям госслужащего, необходимым для успешной работы в условиях цифровой экономики.

3. Процессы – применение практик процессного управления: методы оптимизации процессов, бережливое производство, дизайн-мышление. Анализ, мониторинг и постоянное обновление процессов.

4. Цифровые продукты – анализ существующих продуктов и деятельности с ними (продукт – некоторое решение потребности клиента, имеющее ценность для него).

5. Инфраструктура и инструменты – доступ к современной цифровой инфраструктуре и обеспечение работы на всех типах устройств.

6. Данные – доступ к необходимым данным в режиме настоящего времени с обеспечением требуемого уровня безопасности. Полнота и качество данных для принятия решений.

7. Модели – постоянное обновление моделей, их пригодность и включенность в процессы деятельности.

При таком подходе оценивается количество оцифрованных операций, а также степень и качество внедрения рабочих процедур, уникальных для конкретной компании определенного типа, в цифровую среду. Оценка определяет текущий и целевой уровни зрелости компании по каждому блоку, позволяя увидеть сильные и слабые стороны как компании в целом, так и каждого ее отдела. Для получения интегральной оценки по каждому блоку используется подход, схожий с оценкой 360, применяемой в HR, когда руководство профильных отделов оценивает свои блоки на верхнем уровне, а сотрудники

отделов – деятельность на своем уровне. Сопоставление ответов позволяет увидеть разрывы в интерпретации поставленных задач или оценке доступных ресурсов для реализации целей ЦТ.

В период с августа 2021 по октябрь 2021 агентство AMDG Belarus и Центр системных бизнес-технологий SATIO впервые провели исследование Digital Maturity (цифровой зрелости) бизнеса в Республике Беларусь [5]. Методом исследования был выбран онлайн опрос, который прошли 77 белорусских компаний. Однако, ответы 16 компаний не учитывались, по той причине, что они не используют рекламу в сети Интернет, а это является одним из ключевых требований к участникам опроса. Метрика формировалась на основе 6 параметров: аудитория, активы и реклама, доступы, атрибуция, автоматизация, организация. В зависимости от зрелости, компании распределялись по 5-ступенчатой шкале уровней цифровой зрелости: 1) отсутствующий, 2) начальный, 3) фрагментарный, 4) интегрированный и 5) максимальный.

Результаты проведенного исследования показали, что 11% компаний находятся на 1) отсутствующем уровне цифровой зрелости, еще 39% – на 2) начальном, 36% – на 3) фрагментарном, 8% – на 4) интегрированном и только 6% достигли 5) максимального уровня цифровой зрелости [5]. Учитывая, что половина компаний все же преодолели фрагментарный уровень, средний показатель для Беларуси был определен как 3) фрагментарный уровень цифровой зрелости.

### *Литература*

1. Дериземля, В.Е., Тер-Григорьянц А.А. Методические положения оценки цифровой зрелости экономических систем // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021, Vol. 29, No. 1. 39–55 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://journals.rudn.ru/economics/issue/viewIssue/1416/pdf\\_2/](https://journals.rudn.ru/economics/issue/viewIssue/1416/pdf_2/). – Дата доступа: 29.11.2021.

2. Индустрия 4.0: как цифровая зрелость помогает эволюционировать компаниям? [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://ru.systemz.io/news/industry-4-0-how-digital-maturity-helps-companies-evolve/>. – Дата доступа: 29.11.2021.

3. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations: executivesummary / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee, P. Ferraris // Gapegemini Consulting, MITCentre for Digital Business

[Электронный ресурс]. – 2019. – Mode of access: [https://www.cargemini.com/resource-file\\_access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.cargemini.com/resource-file_access/resource/pdf/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf). – Дата доступа: 29.11.2021.

4. Solis, B. The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation /B. Solis // Altimeter Group, Prophet Company [Электронный ресурс]. – 2016. – Mode of access: <http://www.altimetergroup.com/about-us/our-research/published-research/>. – Дата доступа: 29.11.2021.

5. В Беларуси измерили цифровую зрелость бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://belretail.by/news/v-belarusi-izmerili-tsifrovuyu-zrelost-biznesa>. – Дата доступа: 29.11.2021.